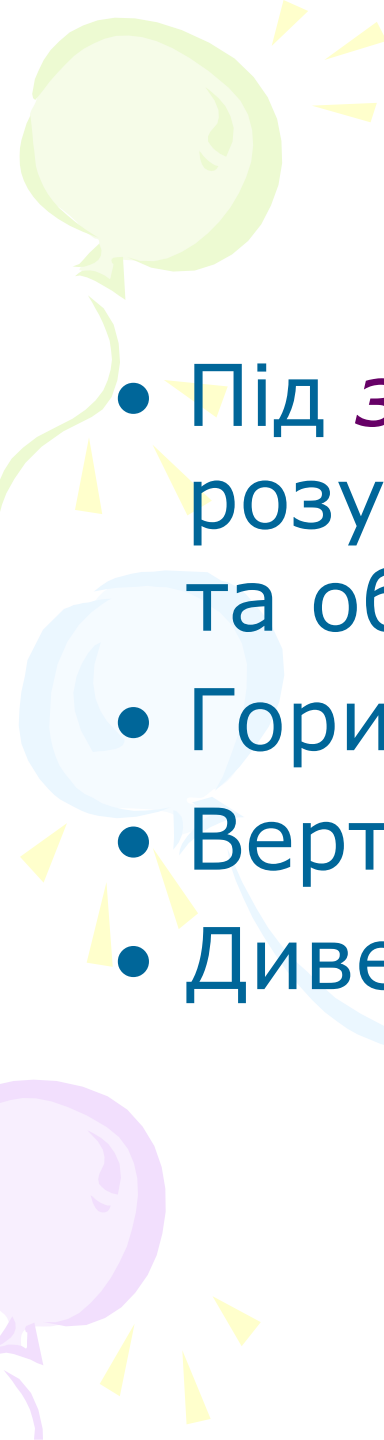


ТЕМА 15. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ

- 1. Сучасні тенденції розвитку підприємств**
- 2. Типові моделі організаційного розвитку підприємств**
- 3. Реструктуризація підприємств**
- 4. Механізм реорганізації підприємства**
- 5. Особливості реорганізації суб'єктів господарювання:
передавальний та розподільний баланси**

1. Сучасні тенденції розвитку підприємств

- **Розвиток підприємства** означає якісні зміни та оновлення його господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці, підвищення якості продукції та послуг

- 
- Під *зростанням підприємства* часто розуміють збільшення його розмірів та обсягів виробництва.
 - Горизонтальне
 - Вертикальне
 - Диверсифіковане



Моделі розвитку:

- **Революційна** (концепція реінжинірингу бізнесу) - принципове переосмислення та радикальне перепроєктування підприємства і його найважливіших процесів з метою кардинального поліпшення показників ефективності.
- **Еволюційна** (концепція організаційного розвитку)- довготерміновий, ретельний та всеохоплюючий процес зміни та розвитку підприємства

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

**Розвиток
інтегрованих
операційних
систем**

Гнучке
виробництво
Реінжиніринг
Мінімум
запасів;
Зменшення
розмірів
підприємства

**Розвиток
організацій-
них
структур**

Дивізіональні
і структури;
Мережоподібні
структури;
Малі групи;
Внутрішні
ринки;
Стратегічні
центри
прибутку

**Розвиток
систем
управління
якістю**

Бездефект-
на робота;
Зростання
відповідальн
ості
персоналу;
Партнерство
з постача-
льниками
Самокон-
троль

**Розвиток
систем
стимулюван
ня**

Участь у
прибутках
Розвиток
нематеріаль-
ного
стимулю-
вання

**Стабілізація
складу
працівників**

Перекваліфі
кація
персоналу;
Самостій-
ність
працівників
у виконанні
рішень;
Оптимізація
складу
працівників

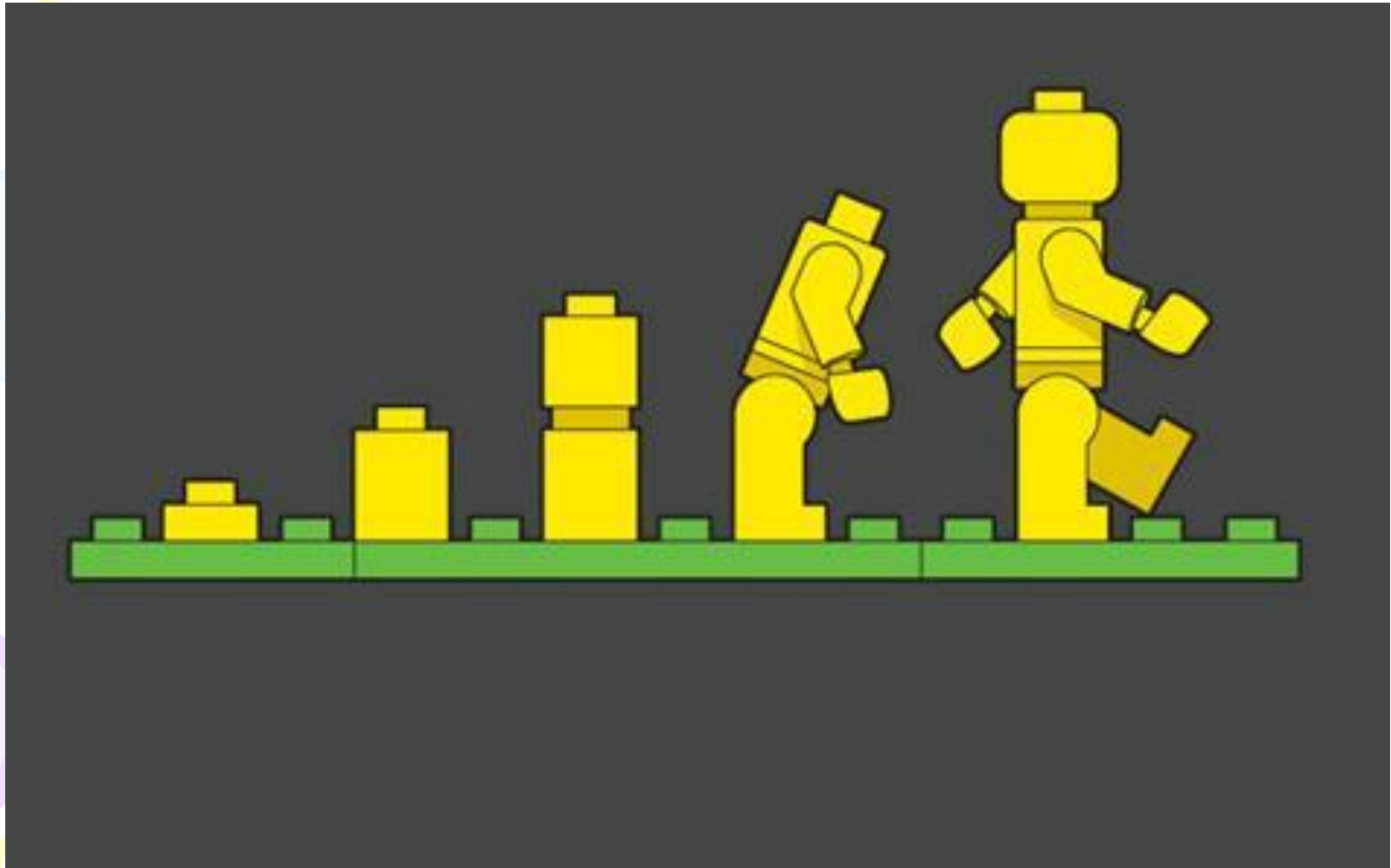
**Залучення
працівників
до
управління**

Робочі групи
та комітети,
демократиза-
ція
управління

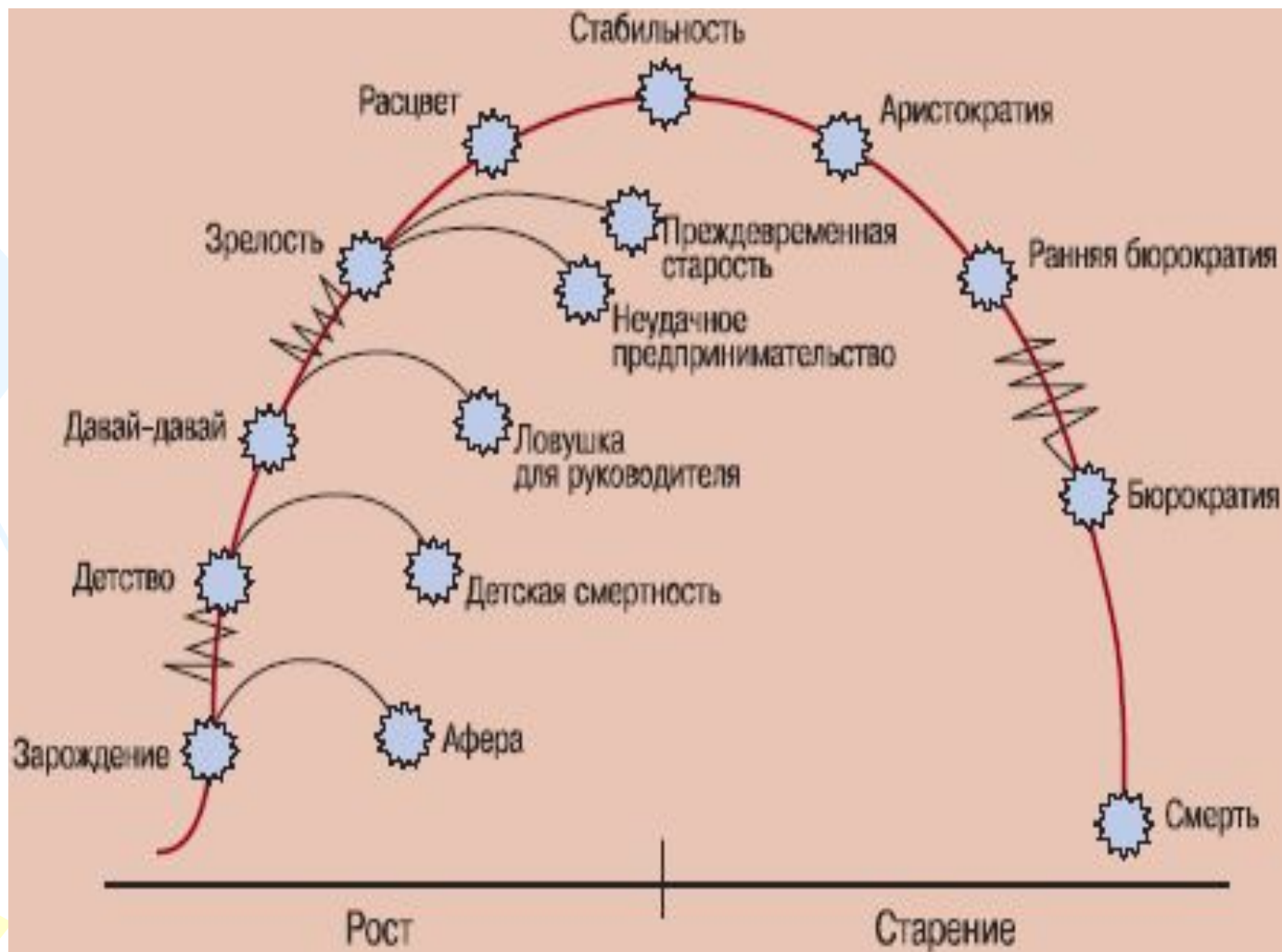
ОСНОВНИМИ ВАРІАНТАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА Є:

1. внутрішнє зростання за рахунок використання власних ресурсів;
2. злиття, поглинання інших господарюючих суб'єктів з метою збільшення ресурсів та виходу на нові ресурсні ринки та ринки збуту;
3. перерозподіл внутрішніх ресурсів, зосередження їх на пріоритетних напрямках діяльності;
4. припинення здійснення неефективних напрямків діяльності, не забезпечених ресурсами;
5. відокремлення, передача видів діяльності, не забезпечених ресурсами, іншим виконавцям на договірній основі

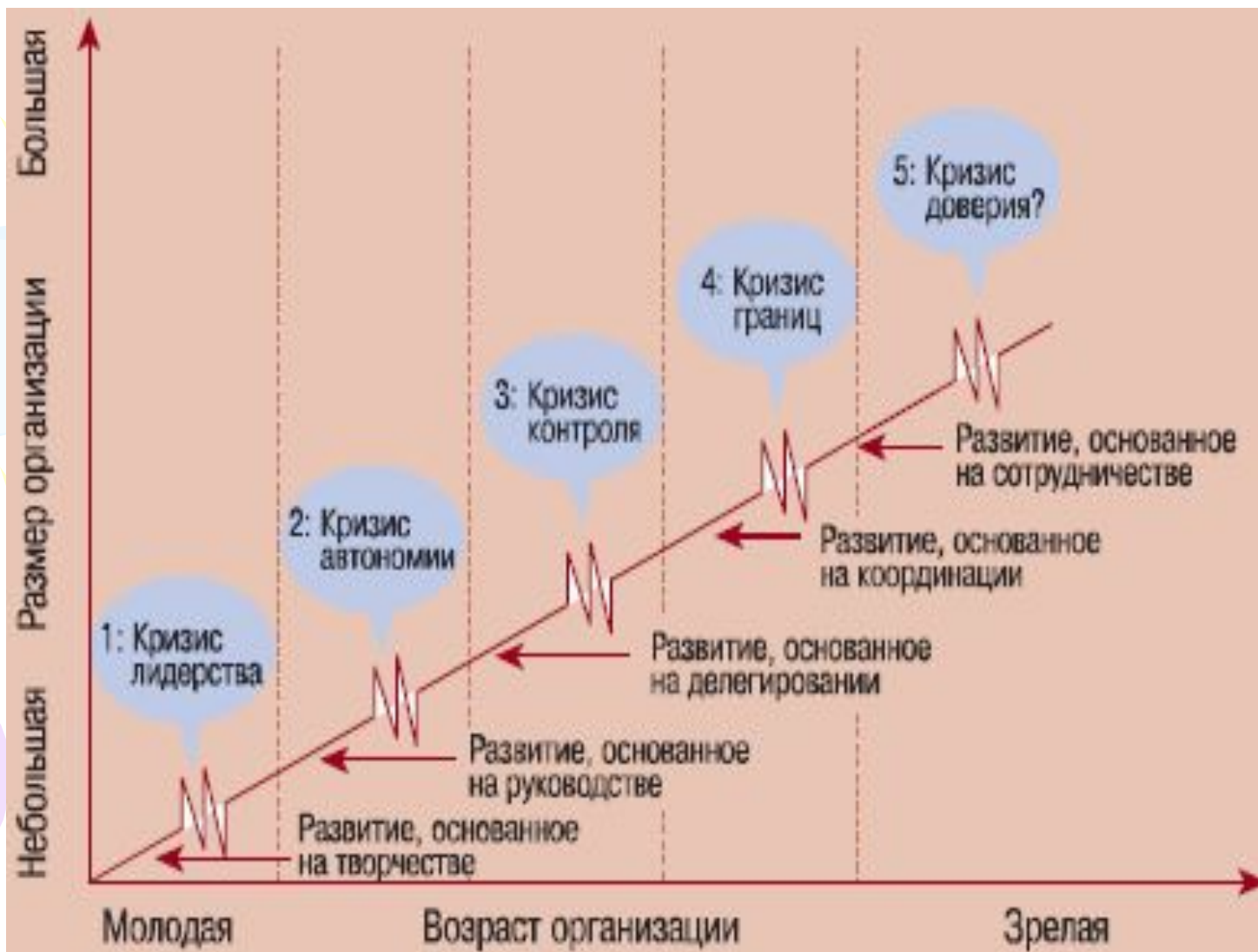
2. Типові моделі організаційного розвитку підприємств



Модель Айзедіса.



Модель Грейнера.



3. РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА.

- реструктуризація - це перебудова підприємства, яка націлена на підвищення його конкурентоспроможності і здійснюється шляхом змін у використанні ресурсів і напрямках діяльності задля досягнення цілей підприємства.**



особливості реструктуризації

- забезпечує виживання підприємству, виступає як їх захисна реакція;
- націлена ще й на досягнення фінансово-економічних успіхів;
- полягає у повній або частковій зміні власника статутного капіталу.

Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом":

- **РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА** - це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства

форми реструктуризації

:

1. РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА.

- зміна керівництва підприємства;
- впровадження прогресивних форм і методів управління;
- диверсифікація асортименту продукції;
- поліпшення якості продукції;
- підвищення ефективності маркетингу;
- зменшення витрат на виробництво;
- скорочення чисельності персоналу

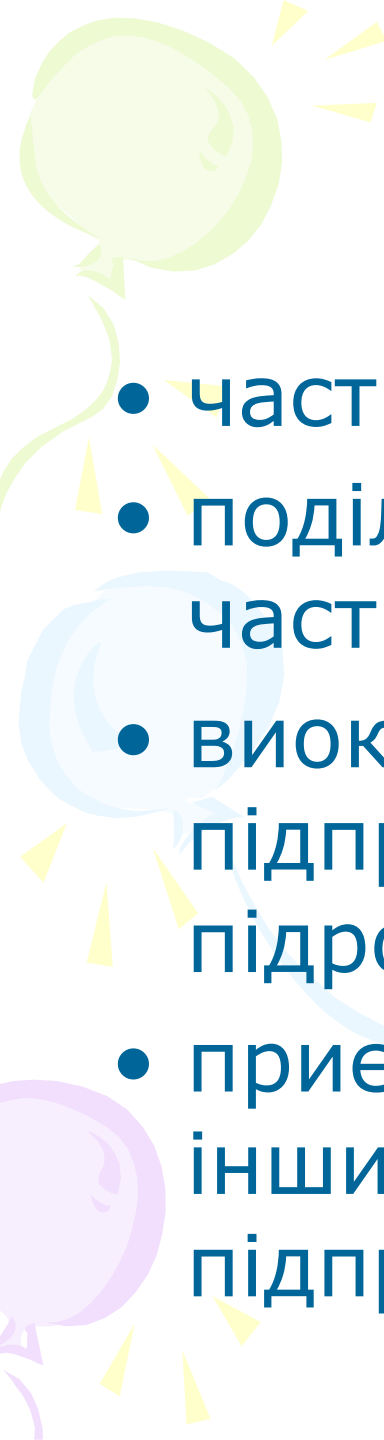
2. РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ АКТИВІВ.

- продаж частини основних фондів;
- продаж зайвого обладнання, запасів;
- продаж окремих підрозділів підприємства;
- зворотний лізинг;
- реалізація окремих видів фінансових вкладень;
- рефінансування дебіторської заборгованості.



3. ФІНАНСОВА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ.

- реструктуризація заборгованості перед кредиторами;
- отримання додаткових кредитів;
- збільшення статутного фонду;
- заморожування інвестиційних вкладень.



4. КОРПОРАТИВНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ (РЕОРГАНІЗАЦІЯ).

- часткова або повна приватизація;
- поділ великих підприємств на частини;
- виокремлення з великих підприємств тих чи інших підрозділів;
- приєднання до інших чи злиття з іншими, потужнішими підприємствами.

план реорганізаційних заходів має містити:

- економічне обґрунтування необхідності проведення реструктуризації;
- пропозиції щодо форм і методів реорганізації;
- витрати на здійснення реструктуризації та джерела їх фінансування;
- конкретні заходи;
- оцінювання ефективності проекту реструктуризації.

4. МЕХАНІЗМ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.

- У результаті корпоративної реструктуризації (реорганізації) змінюється правовий статус юридичної особи.
- **За формальними ознаками розглядають три види реорганізації:**



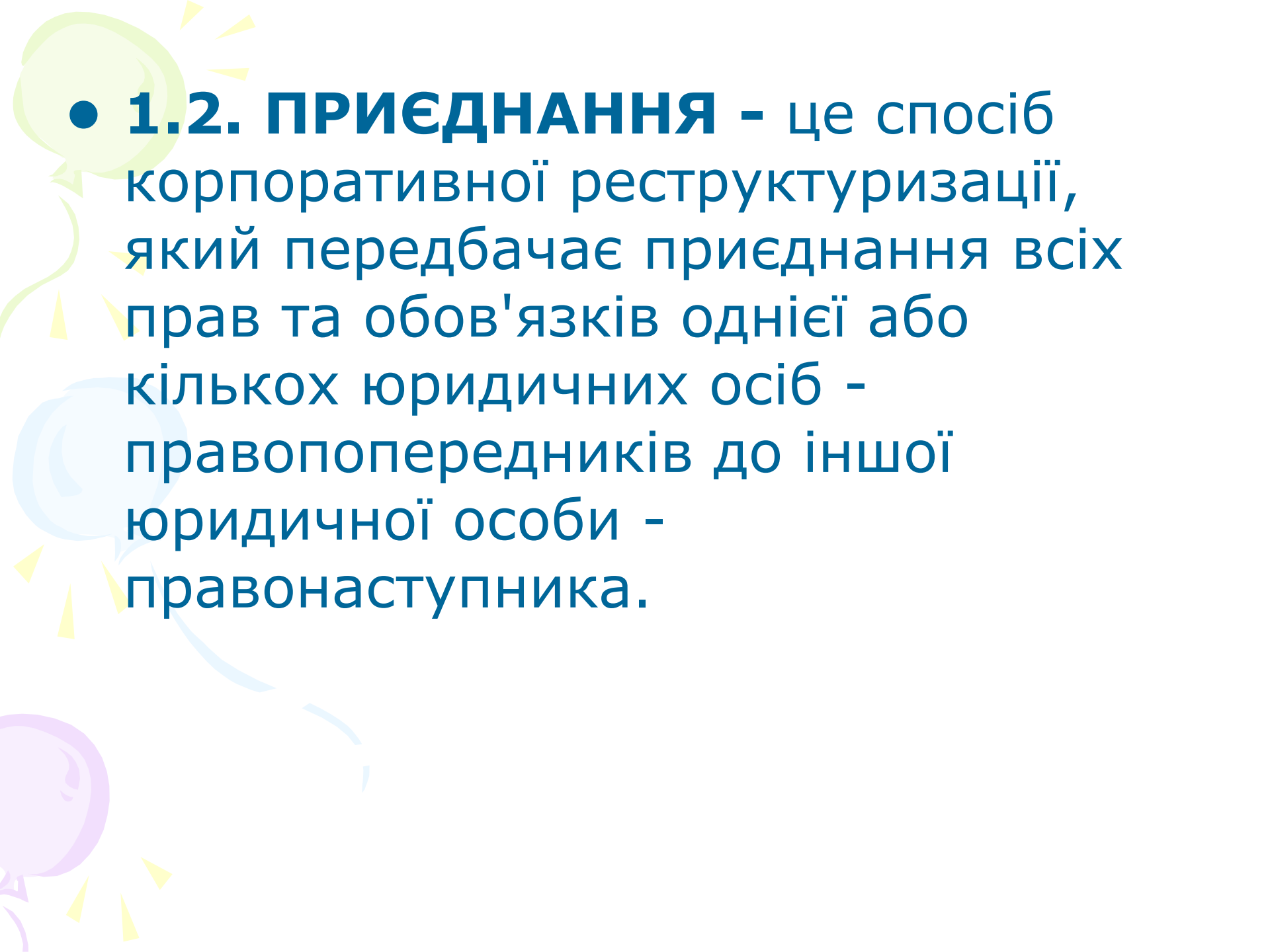
- **1. СПРЯМОВАНУ НА
УКРУПНЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

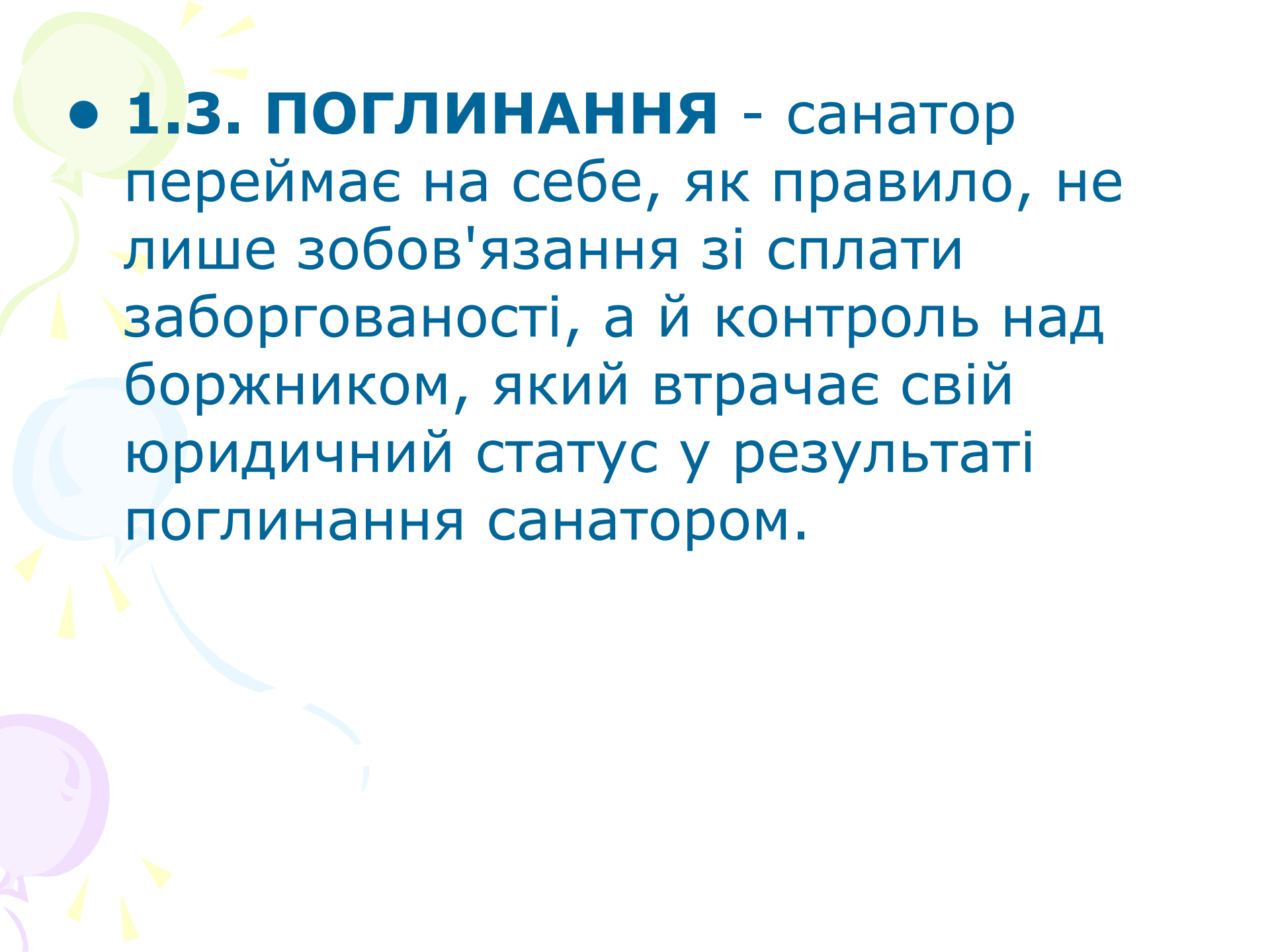
- **1.1. ЗЛИТТЯ.** - об'єднання підприємства, яке перебуває у фінансовій кризі, з іншим, фінансово стійким підприємством.
- **усі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до новоствореного підприємства.**



Злиття буває:

- Горизонтальне
- Вертикальне
- Злиття кількох підприємств в одне

- 
- **1.2. ПРИЄДНАННЯ** - це спосіб корпоративної реструктуризації, який передбачає приєднання всіх прав та обов'язків однієї або кількох юридичних осіб - правонаступників до іншої юридичної особи - правонаступника.

- 
- **1.3. ПОГЛИНАННЯ** - санатор переймає на себе, як правило, не лише зобов'язання зі сплати заборгованості, а й контроль над боржником, який втрачає свій юридичний статус у результаті поглинання санатором.



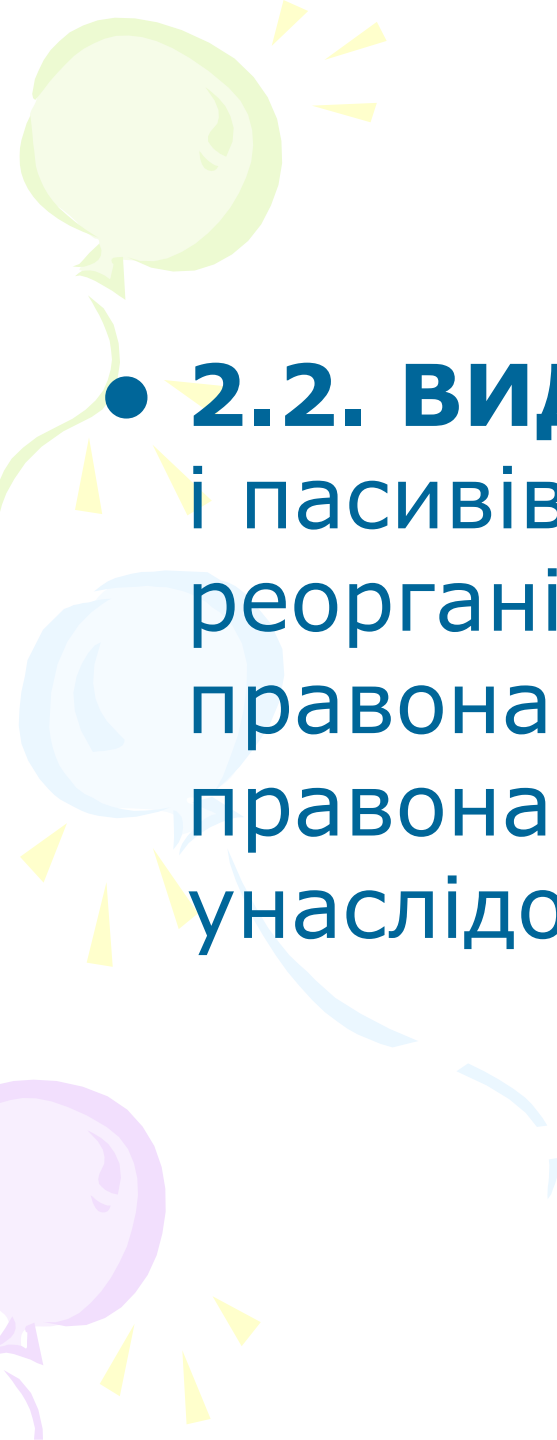
Мотиви поглинання:

- Ефект синергізму
- Прагнення заволодіти ліцензіями, патентами, ноу-хау
- Отримання надійного постачальника
- Податкові переваги
- Придбання активів за ціною, нижчою за їх вартість заміщення



2. СПРЯМОВАНА НА ПОДРІБНЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

- **2.1. ПОДІЛ** - це спосіб реорганізації, який полягає в тому, що юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюється кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб.

- 
- **2.2. ВИДІЛЕННЯ** - частина активів і пасивів підприємства, яке реорганізується, передається правонаступнику або кільком правонаступникам, утворюваним унаслідок реорганізації.

3. БЕЗ ЗМІН РОЗМІРІВ ПІДПРИЄМСТВА

- **3.1. ПЕРЕТВОРЕННЯ.**
- Перетворення - це спосіб реорганізації, що передбачає зміну форми власності або організаційно-правової форми юридичної особи без припинення господарської діяльності підприємства.

5. ОСОБЛИВОСТІ РЕОРГАНІЗАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ. ПЕРЕДАВАЛЬНИЙ ТА РОЗПОДІЛЬНИЙ БАЛАНСИ.

Перереєстровувати підприємство потрібно в тому разі, якщо його реорганізація спричинюється до змін:

- організаційно-правової форми;
- форми власності;
- назви юридичної особи.

У місячний термін з моменту настання змін до органів державної реєстрації слід подати документи для перереєстрації

- Антимонопольним законодавством України передбачено, що в окремих випадках, аби запобігти монополізації ринків, злиття, поглинання або приєднання можливі лише зі згоди АМК.
- **З метою запобігання зловживання монопольним становищем, обмеження конкуренції органи АМК здійснюють державний контроль за концентрацією суб'єктів господарювання.**

Монопольне становище:

- 1 суб'єкт – 35% і більше;
- До 3 суб'єктів – 50% і більше;
- До 5 суб'єктів – 70 % і більше.

Концентрація:

- Злиття / приєднання;
- Отримання контролю.

- **Підставою для надання дозволу** Антимонопольним комітетом України чи адміністративною колегією Антимонопольного комітету України на *концентрацію* суб'єктів господарювання є те, що вона не призводитиме до суттєвого обмеження конкуренції на всьому ринку чи в значній його частині.
- **Кабінет Міністрів України** може дозволити *концентрацію*, якщо позитивний ефект для суспільних інтересів зазначеної *концентрації* переважає негативні наслідки обмеження конкуренції.

При поділі чи відокремленні складають:

- **Передавальний баланс** — це баланс підприємства, що реорганізується, на день припинення його діяльності.
- **Розподільний баланс** — це баланс підприємства, що реорганізується, в якому окремими стовпцями відбиваються активи і пасиви, розподілені між ним і підприємствами- правонаступниками

СКЛАДАННЯ РОЗПОДІЛЬНОГО БАЛАНСУ.

- Майно має розподілятися за принципом виокремлення цілісних майнових комплексів усіх структурних підрозділів підприємств. Вартість основних фондів, які передаються новоутвореним суб'єктам господарювання, визначається на підставі інвентаризації.
- статті I розділу пасиву балансу мають розподілятися відповідно до частки активів, якою наділяються новоутворені підприємства

- Порядок розподілу заборгованості визначається комісією з реорганізації підприємства на підставі аналізу напрямків використання одержаних кредитів та причин виникнення кредиторської заборгованості.
- **Правило:** основний тягар погашення кредитів банку припадає на підприємства, які утворюються на базі структурних підрозділів, котрі використовували більшу частину кредитних ресурсів